

# 働き方改革が女性のキャリアに及ぼす影響

## The Effects of Working Style on Women's Career

金 岡 敬 子

Keiko KANAOKA

キーワード：働き方改革、キャリア形成、女性の働き方、職場の取り組み

### はじめに

我が国の労働人口が減少する中、企業が持続的に成長を続けるためには、戦略目的に働き方改革へ積極的に取り組み、意欲ある多様な人材が活躍できる職場環境づくりを進めることが求められている。その中でも働き方改革は、政府が経済政策の柱に据えており、最も注目されている政策である。

働き方の改革が必要な長時間労働一つとっても、単に労働時間を短縮するだけでは働き方改革の問題は解決しない。企業と労働者双方の利益のバランスをとるためには、労働者側の多様な働き方を認める対策を進める必要がある。また、労働者側も現在の働き方を見直すことで、労働の質を高め業務を遂行する努力も必要となってくる。

現在、改革が進む中、特に問題となっているのが育児や介護など個人のおかれた状況やライフスタイルの多様化にともなう、女性の働き方をどのようにするかである。先進国の中でも我が国の労働力、とりわけ子供のいる女性の労働力は低い。その理由の一つに保育園問題がある。女性の労働力に期待しても、仕事と育児を両立するための環境が整っておらず、仕事を優先する選択をすると少子化傾向にも歯止めがかからなくなることが予想される。そのため、今後ますます少子高齢化が進んでいくことになる。男性の労働力だけに頼らず、女性が仕事とプライベートのバランスを保ちながら多様な働き方を選択し、充実した生活を送るためにも働き方改革の推進は喫緊の課題である。

本稿では、政府の推進する働き方改革の取り組みから、地方での働き方改革を推進する事例を取り上げ、現状と共に卒業後職業人として働き続けている筆者が指導した卒業生のインタビュー調査による職場事情を取り上げ、女性と職場環境の現状について考察を行う。

### 1. 働き方改革と女性の職場環境

近年、女性の潜在的な活躍機会が増大している。その背景には、「男女雇用均等法」や「育児休業法」などの施行による女性の継続的雇用に向けた雇用者側の姿勢の変化による。また、「男女雇用機会均等法」が施行されてから30年が経過した2016年4月には、「女性活躍推進法」が施行され、男女雇用機会均等から女性活躍推進へと新たな環境整備が整ってきたことも一因で

ある。

しかし、女性が正社員として働くということは、通常、労働時間、勤務場所、職種に限定がないことと同義であり、とりわけ残業時間についても基本的に正社員として仕事をするうえで、子育て世代であっても避けては通れない。女性の生涯にわたるキャリア形成の中で、結婚による子育ての期間は、女性への大きな負担としてのしかかるため、仕事の負担と共に家事・育児の負担のバランスが大きな問題となっている。特に核家族で両親とも働いている場合は、待機児童についての問題も存在する。

### 1-1 女性のキャリア形成にむけて

「労働基準法」では、1週40時間、1日8時間という法定労働時間を定め、企業はそれを超える時間外労働をさせるためには、労働者と過半数代表との間で協定を締結し、労働基準監督署長に届け出なければならない。しかし、現状では時間外労働による仕事と家庭のバランスを取ることができない為、特に女性従業員は仕事が継続できなくなり、退職を余儀なくされる場合も多い。

女性が能力を発揮でき働きやすい職場にするためには、結婚後の働き方も含めて、女性が活躍できる方法を考える必要がある。女性の能力や実績への正当な評価や通常の業務における男女平等な取り扱いも必要であるが、既婚者であり子育て世代の女性に向けては、まずは仕事と家庭の両立を支援する制度の充実が必要であり、職場の管理職や男性従業員からの理解も不可欠である。

これまでの女性の働き方は、結婚するまでの期間正規雇用で仕事に従事し、結婚後は職場を一度退職し、子育てを終えた後、非正規雇用としてパートやアルバイトで家計を支えながら子育てをするというケースでの働き方で社会と関わる場合が多かった。しかし、近年結婚してもこれまでのキャリアを中断することなく、生涯のキャリア形成を考えながら働き続けたいという女性が増えており、子育てをしながら働き続けることができる環境を模索している。今後の働き方改革の推進により、労働時間の改善と共に育児や介護をしながらでもキャリアを積んでいくことができる環境が整うことが、女性が仕事を続けていくためにも喫緊の課題であることに間違いはない。

### 1-2 女性の正規雇用の現状

働き方改革の最大のテーマは長時間労働の是正であり、それにより残業が減り、職場環境の改善につながることで、今後女性の総合職の退職率半減なども目指す方向で進められている。この長時間労働は正につながると期待されていたのが裁量労働制の拡大であった。裁量労働制の拡大や脱時間給制度の新設を盛り込んだ「労働基準法」改正案は、2015年の通常国会に提出された経緯もある。しかし、2018年2月の段階で、政府の不自然なデータにより裁量労働制についての方向性は見えてこない状況である。

これまでのように働く時間や場所が定められている画一的な働き方では、仕事を続けたくても辞めざるを得ないケースが出てくるため、女性社員の多い企業では深刻な問題である。育児

や介護など、女性社員を取り巻く環境の変化に対応した職場の体制作りや働き方の選択肢を増やすことで、優秀な女性社員が残る可能性が高まる。

女性の能力を十分に活用し、子育てによる仕事の中断や退職をしないで働き続けることの難しさは、女性の正規雇用の比率の低さにも表れている。厚生労働省（2017）「平成 28 年度雇用均等基本調査」によると、正規雇用の正社員・正職員に占める女性の割合は、24.8%である（図 1）。職種別にみると、総合職が 18.4%、限定総合職 30.9%、一般職 31.5%、その他 24.1%である。

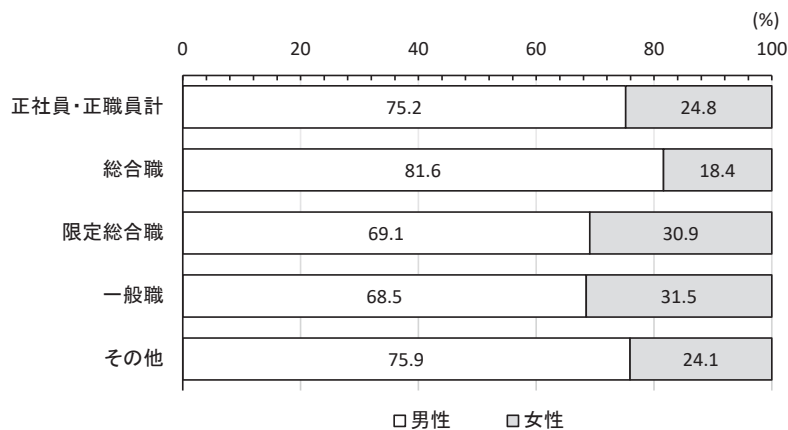


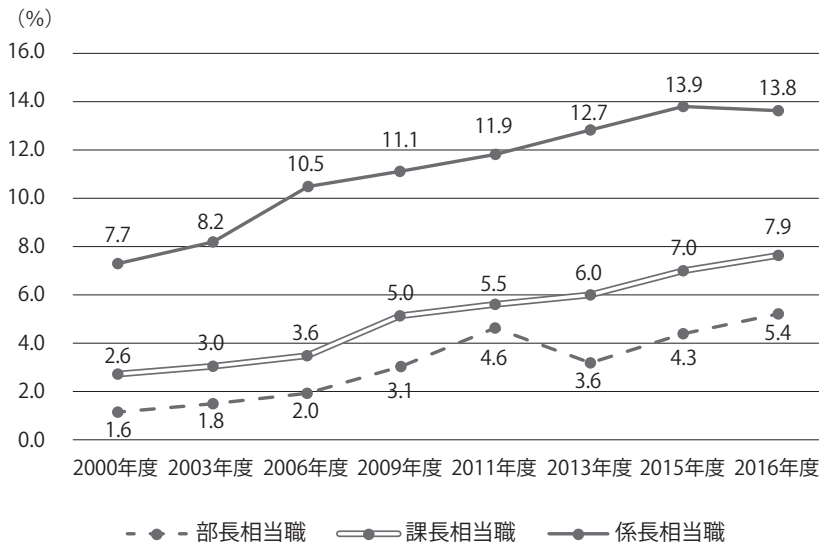
図 1 職種別正社員数・正職員の男女比率

注 1：職種については、コース別雇用管理制度の有無にかかわらず、実質的に近い職種を調査

注 2：「正社員・正職員計」は職種不詳を含む

出所：厚生労働省（2017）P.1 をもとに筆者編集

企業規模 30 人以上の役職別女性管理職比率は、緩やかな上昇傾向にあるものの、部長相当職以上では上昇率が低く、係長職で 13.8%にまで上昇はしているが、管理職の割合は男性に比べて低い（図 2）。これは、正規雇用として継続的な働き方ができないことにより、キャリアが一時中断してしまうことも原因の一つとして考えられる。



注：2011 年度の割合は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

図 2 企業規模 30 人以上における役職別女性管理職割合の推移

出所：厚生労働省（2017）P.6 をもとに筆者編集

## 2. 働き方改革を進める職場の現状

これまで、我が国の働き方改革の研究は、制度導入に着目した研究が多くなされてきている。今後は、その働き方改革の制度を実施するための推進事業の実際に着目し、企業が持続的に成長する経営戦略として取り組んでいくため、各都道府県の行政機関がどのような形でかわりながら進めているかについて検討をする必要がある。

そこで、本節では広島県での働き方改革の取り組みの事例をもとに、今後の推進に向けた方向性を探る。

### 2-1 広島県の取り組み事例

広島県商工会議所連合会および広島県商工会連合会は、広島県の協力のもと、「広島県働き方改革実践企業」認定制度を 2017 年に創設した。この制度は、働き方改革の取り組みについて過程を踏んで PDCA を回しながら自律的に取り組んでいる企業で、一定の実績や成果、他社の模範となる独自の取り組みによる成果が認められる企業を優良企業として認定するものである。認定され、独自の成果を広く発信することにより、他企業の模範として働き方改革を推進することで、さらに職場の活性化につなげることができる。

2017 年 10 月に認定制度の第 1 回認定が行われた。認定された企業は、従業員数が 4,835 名のスーパーマーケット業から 13 名の土木建設業まで、20 社が選ばれた。2018 年 1 月には、第 2 回の認定で、新たに 26 社が選ばれている。

この認定を受けるためには、県内に本社・事業所を置き、常時雇用労働者を置く企業・団体・個人事業主で、県内各商工会議所の会員又は県内各商工会の会員を応募の対象とし、設けられた認定制度である。認定を受けるためには、認定審査委員会による書類審査を受けた後、認定企業が決まる。認定を受けた企業には、認定証が授与され、仕事と暮らしの最適なバランスの優良事例企業として、情報を広く社会に発信するという狙いもある。

広島県では、県内の働き方改革及び女性の活躍推進を一体的・効果的に推進するため、「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」が2016年に発足した。女性の活躍推進のためには、男性も含めた働き方改革が必要との考え方から、経済団体・労働団体・行政機関などの関係機関が一丸となって取り組んでいる。取り組み内容としては、①働き方改革・女性活躍推進に関する県内機運の醸成、②働き方改革・女性活躍推進に関する県内企業などの取り組みの促進、③そのほか働き方改革・女性活躍促進に向けて必要な取り組み、の3点が主である。

県内の企業で働き方改革の意義に共感しているが、いまだ取り組みに未着手の共感企業532社に行ったアンケート調査によると、取り組みを検討中の企業が全体の37.4%という結果であった（図3）。また、取り組み予定がないと回答した企業の理由は、取り組みを検討する余裕がないことや当面必要性がないとの考えから共感しているが、まだそれを実現するだけの企業内の人的資源が不足しているとの声があがっている。

県内における「働き方改革」で取り組みたいテーマについての調査結果では、仕事の進め方の見直しについて一番ポイントが高く48.6%と全体の半数近くを占めている（図4）。次に、労働時間の短縮について44.3%という結果であった。育児・介護支援については22.1%であるが、労働時間の短縮を第一に、それに伴う多様な働き方を進めていくことで、育児・介護支援も徐々に見直されていくことにつながっていく。

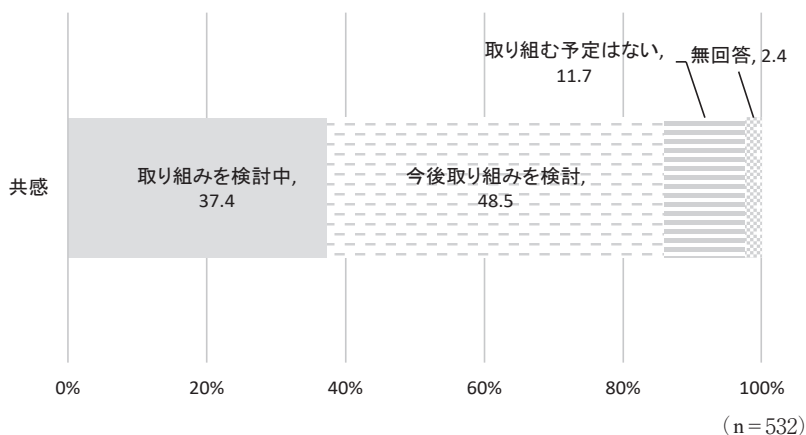
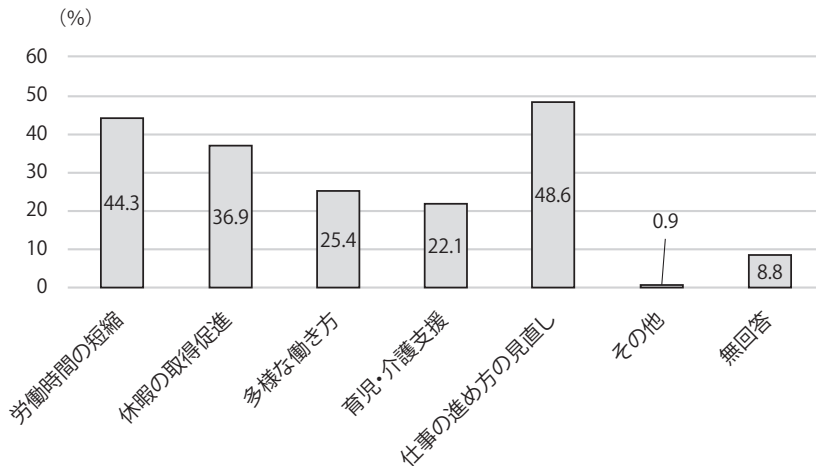


図3 「働き方改革」への取り組み意向（共感企業）

出所：広島県商工労働局（2017）P.3 をもとに筆者作成

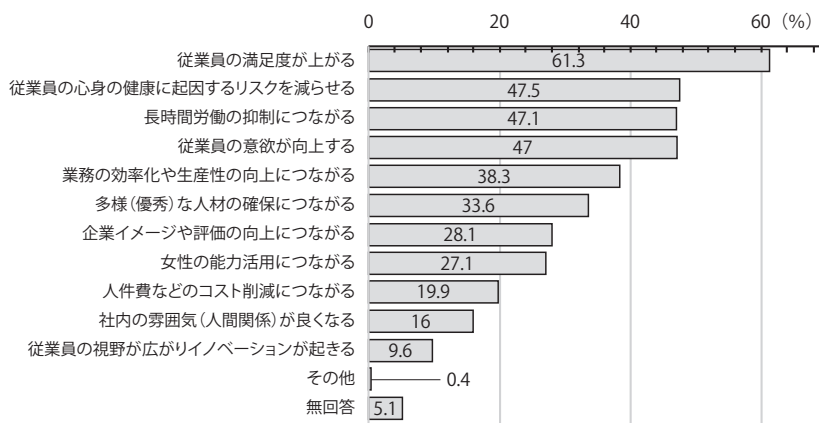


(n = 963)

図4 「働き方改革」で取り組みたいテーマ（複数回答）

出所：広島県商工労働局（2017）P.10 をもとに筆者編集作成

次に、働き方改革に期待する効果についての調査結果では、従業員の満足度が全体の 61.3% に上り、従業員の心身の健康や長時間労働の抑制など、男女を問わず、まずは職場の従業員のための働き方改革に着手し、その結果として、満足度をあげることが先決という意識が先行していることである（図5）。期待する効果で、女性の能力活用につながるという回答も 27.1% に



(n = 963)

図5 「働き方改革」に期待する効果（複数回答）

出所：広島県商工労働局（2017）P.11 をもとに筆者編集作成

のぼっていることから、今後、女性従業員の活躍を期待することで、さらに就業意欲が高まることが期待できる。

働き改革に取り組んで実際に生じた効果についての調査結果では、「従業員の満足度が上がった」が47.7%、「長時間労働が抑制できた」が37.2%となっている（図6）。実際に取り組んだ結果として「女性の能力を活用できるようになった」との回答が27.7%にのぼっており、働き方改革は、女性が働くうえでも必要な改革であることに間違いはない。長時間労働の抑制ができ、さらに従業員が満足して働くことができる環境であれば、仕事と家庭の両立も可能な状況となる。

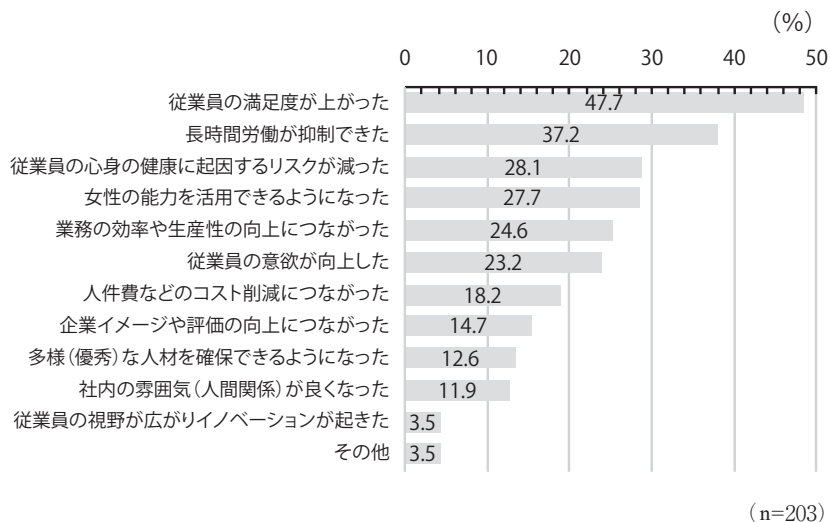


図6 「働き方改革」に取り組んで生じる効果（複数回答）

出所：広島県商工労働局（2017）P.13 をもとに筆者編集作成

働き方改革で長時間労働を抑制することにより、業務の効率や生産性につながるという結果であり、仕事の質の向上にもつながっている。今後、柔軟な環境で働くことができる環境づくりを進めることも仕事の効率をあげるためには必要ではないだろうか。仕事の進め方や時間配分を従業員側が決めることができる裁量労働制も改めて議論することで、従業員の能力を十分に引き出し、仕事と家庭の両立を含む時間の使い方を有効にする働き方につながる。

## 2-2 女性が働きやすい職場の取り組み事例

次に、企業が働き方改革に取り組むことで、職場にどのような変化がみられているかについて、事例をもとに検討する。

ここでは、広島県働き方改革実践企業認定制度に認定された、第1回20社、第2回26社において、特に女性に向けた働き方改革を実践した結果、どのような変化がみられたかを一覧表でまとめ、その内容について考察する（表1-1）（表1-2）。



### (1) 時間管理の取り組みによる効率の向上

日本では長く年功序列や終身雇用といった枠組みの中で仕事を行っていたため、残業をして長く職場にいたことが評価されるといった、会社への帰属意識が高いことも重要であった。しかし、近年仕事と個人の生活のバランスを取りながら、効率よく働くことで、従業員の仕事への意欲が向上し、業務の効率が上がったとの成果も出ている。残業をしないノー残業デーの実施や有給休暇を取ることを奨励する取り組みも働き方改革認定の企業で率先して実施していることである。企業の職場環境と従業員数によって違いがあるが、全社員の定時退社や有給休暇を分割して年間16回までの2時間有給休暇という制度で、少し早めに退社できることで仕事への支障を最小限に抑えることができる。

有給休暇の取得率が向上したことにより、各自の業務を効率よく行い、無駄な時間を排除することにつながっている。また、フレックスタイム制の導入により、年間の残業時間が一人当たり、12.9時間の削減できたとの成果が示されている企業もある。

### (2) 子育て支援に関する取り組みによる変化

子育てを積極的に支援している職場では、その取り組みについて全面的に働き方改革での成果として掲げている企業も多い。特に女性の従業員が多い職場では、女性にとって働きやすい職場であることが第一義である。また、育児で休職中の女性従業員に対しては、休職中に復職を促すための説明会を実施し復職しやすい環境を作ることで、産休後の復職率が96.2%という成果を出している企業もある。

出産・育児を終えて復職した場合、子供が就学前あるいは一定の年齢に達するまで時短制度により、職場全体が柔軟に対応をする支援が充実していれば、産休明けにはほぼ100%の復職に繋がっている企業もある。このような取り組みを進めている企業は、育児と仕事の両立に向けての改革が進んでいるため、従業員の仕事に対するモチベーションも高く、業績も右肩上がりになるという効果も出ているとの成果報告がある。

女性が長くあるいは定年まで働き続ける環境を整えることを積極的に取り組んでいる企業では、女性従業員の離職率も低いため、キャリアを積んで管理職として活躍する比率も上昇している。このことは、企業への貢献度と共に仕事と家庭のバランスを取ることができる環境で業務に従事できるため、最終的にはその企業で働くことへの満足度の向上という結果となる。

### (3) 取り組み事例による意識の変化のまとめ

日本の人口は減少傾向で推移している。それに伴う労働力として活躍できる人口も減少する中で、特に知的労働の部分はAI（人工知能）によって代替され、単なる労働はロボットによって代替される時代がすぐそこまで来ている。定型的な仕事については、知的なものであれ、単純なものであれ、今後消滅していく方向にある。そして、現在の仕事の半数近くは20年以内には存在なくなる現実が見えてきた。人間がやらなければならない仕事として残るのは、機械では対応できないような人間独自の創造性を発揮して行うプロフェッショナルな仕事（非定型的な仕事）である。



今後の働き方改革が、プロフェッショナルとして働く女性の活躍ができる場として可能性を広げていくためにも、女性が実力で勝負する環境を整えることが未来の働き方に繋がっていく。

「男女雇用機会均等法」の理念は、女性がその能力に応じて、男性と対等に雇用機会を与えられ、評価され処遇される社会になることであり、女性が仕事のプロフェッショナルとして活躍できる社会は、働き方改革の取り組みの方向性にかかっている。

表 1-1 第 1 回広島県働き方改革実践認定企業 20 社中 6 社の取り組み内容

会社名	事業内容	従業員数	取り組み内容	成果
(株) サタケ	食品産業総合機械、 プラント設備及び食 品の製造販売	男性 861 名 女性 168 名	・残業無し ・年 2～3 日の一斉有給休暇と年 3 日の個人別計画 有給休暇 ・有給休暇を分割して、年間 16 回までの 2 時間有 給休暇の取得可 ・週休 3 日制を期間限定（2017 年 7～8 月）で施 行	・業務効率の意識が向上し、所定外労働時間の減 少 ・趣味や家族サービス、自己啓発の時間が増え、 ストレスの軽減、仕事に対する集中力の向上 ・出産・育児を理由とした離職は概ねゼロ
(株) 大京広島支店	不動産開発・不動 産販売・都市開発	男生 24 名 女生 3 名 ※支店従業員数	・ノー残業デー、プレミアム・フライデーの実施 ・定時退社宣言カードによる全社員定時退社意識の 定着 ・広島エリアグループ会社女性社員のランチミーテ ィングの実施	・有給取得率 28.3%⇒67.7%（前年同月 4 月～6 月比） ・月平均残業時間 8.41 時間減少（前年同月 4 月～ 6 月比） ・効率よく仕事をするため、無駄・長時間の会議 が無くなり、各自の業務に時間を使えるように なった
広島信用金庫	協同組織金融業	男性 717 名 女性 505 名	・育児休職者向け説明会を実施（年 2 回） ・子育て中の職員が子供を連れて参加し、コミュニ ケーションを図る行事を実施 ・休日勤務の振替休日の徹底 ・早帰り運動を実施（ほぼ全店舗で毎月 4 回実施）	・育児休職者の復帰率 96.2% ・職員の仕事の効率化の意識の向上 ・残業抑制・早帰り実施によるコミュニケーション UP
広島電鉄（株）	鉄・軌道事業、自動 車事業、不動産事 業	男性 1,734 名 女性 124 名	・女性の働きやすい職場づくり等多様な働き方宣言 ・労使協定による、短時間制社員制度を導入 ・子供の看護有休化、半日取得対応 ・企業内保育園を設置	・従業員のサービスの質向上 ・男性の育児参画に対する職場全体の理解向上 ・積極的に仕事と家庭の両立に向けた取り組み強 化 ・採用希望者数の増加、離職率の低下
(株) プレひまわり	ドラッグストア・薬 剤薬局・エステ運営	男性 342 名 女性 1,711 名	・女性社員参加型プロジェクトチーム活動による、 時短勤務、勤務選択制度、勤務シフトを限定でき る準社員制度を導入 ・長時間労働等の改善	・社員退職者の減少 ・勤務地選択制度、育児後の時短制 度等により、女性社員の結婚、出産への不安軽 減、女性が安心して働きやすい職場への実現
(株) 山豊	食料品製造業	男性 41 名 女性 62 名	・男性の育児参加の啓発、イクボス同盟ひろしまに 参画 ・有給休暇の取得状況を個人メールで通知	・育児取得後、職場復帰率 100% ・有給休暇を取得しやすい風土の定着

出所：広島県（2017）をもとに筆者作成

表 1-2 第 2 回広島県働き方改革実践認定企業 26 社中 9 社の取り組み内容

会社名	事業内容	従業員数	取り組み内容	成果
広島信用組合	金融業・保険業	428 名	・役職定年制の廃止、定年延長、嘱託雇用年齢の変更 ・全店舗に女性役席を配属	・退職金の引上げ等により職員のモチベーションがアップ、14 期連続増収、過去最高益等の好業績 ・育児休暇取得率、復職率とも 100% を達成
(株) ゆめカード	金融業・保険業	259 名	・若手育成の充実した研修制度 ・女性が活躍できる環境整備	・先輩社員の手厚いフォローにより高い定着率 ・女性管理職比率が 13.5% と高水準
(株) 八天堂	製造業	112 名	・新入社員フォロー「共育係」 ・保育園の開設 ・若手や女性を積極的に登用	・理念と目的を明確にし、社員の意識改革向上 ・残業時間 57% 削減（前年比）実現
オタフクソース (株)	製造業	514 名	・2005 年「オタフクエンゼルプラン」を策定、働きやすい職場環境実現のため、きめ細やかな制度設計・運用 ・有給休暇「ノーリーゼン休暇」	・離職率が 5 年で 1.4% 低下 ・女性の管理職比率 12.1% まで上昇 ・有給消化率が 30.2% 向上（3 年前比）
(株) イズミ	卸売り・小売業	9,358 名	・2014 年 7 月「ゆめ Can プロジェクト」発足 ・女性管理職比率の向上の取り組み ・男女ともに働き甲斐のある企業を目指す取り組み	・女性管理職比率 2016 年度 8.2% まで上昇 ・従業員のやりがいも大きく改善・離職率低下
(株) アリストぬくま	卸売り・小売業	31 名	・社員に満足できる労働環境を提供 ・子育て支援 ・多様な働き方を実現	・お客様へのより良い接客・サービスの向上 ・就学前の子供がいる場合希望すれば 2 時間程度の勤務短時制度を導入
ベアコム (株)	製造業	77 名	・経営理念に基づき、社員の学びの応援と企業体質の強化 ・研修ポイメント制度導入 ・女性活躍に注力	・13 の研修専門委員会を作り部署を超えた活動実施 ・女性管理職割合が 80% 超
広島ガスメイト (株)	その他サービス業	211 名	・準フレックス勤務体制の導入 ・会社独自の育児・介護規定ハンドブックの作成	・年間残業時間一人当たり 12.9 時間削減 ・育児短時制度の対象期間を中学就学時までに変更し、育児休業取得率 100% を実現
広島アルミニウム工業 (株)	製造業	2,537 名	・出産・育児に対して職場全体が柔軟に対応 ・育児と仕事の両立に向けた取り組み ・労働時間の短縮	・ほぼ 100% 育児休暇後に復職 ・チームの意識が高まり、従業員のモチベーションアップ

出所：広島県（2018）をもとに筆者作成

### 3. 卒業生の職場事例

前節では、広島県の働き方改革の取り組みにより認定を受け表彰された企業について検討を行った。本節では、専門学校を卒業後、長くキャリアを積みながら仕事を続けている卒業生へのインタビュー調査による職場環境についての調査と、長く働き続けるための労働環境についての事例分析を行う。

#### 3-1 調査の背景

筆者は、1982年から2002年まで教鞭をとった専門学校で、6年間就職指導室（現：キャリアセンター）主任として学生の指導を行った。現在も当時の卒業生とは、連絡を取り合っている。卒業生とは、同じ職業人として仕事の悩みや家庭と仕事の両立に関する相談を受けることもあり、長く交流を続けてきた中で、多くの卒業生に対しインタビュー調査を行う機会があった。本論文では、その中から特に5名に絞って、これまでの働き方について分析を行った。

5名の最終学歴は、専門学校の卒業生である。専門学校は、「学校教育法」第124条において定められる専修学校で、専門課程を有する学校に許された呼称である。専門学校で筆者が教鞭をとっていた時期の企業が採用したいと第一に挙げていたのが、即戦力を有する人材を採用したいとの要望であった。その理由の一つとして、広島県は支店・営業所が多い地域で、地元の専門学校生を即戦力として採用し、内勤として営業で外回りをする男性従業員のサポートができる人材を確保したいとのことであった。また、社内で発生する諸々の業務のすべてを一任できる人材との要望が多かった。今回インタビュー調査をした卒業生の採用時のキーワードは「即戦力」であった。即戦力として求められているのは、社会に出てすぐにビジネスの現場で、事務的処理を含めて上司のサポートもでき、ある程度の仕事をこなすことができる人材であることを意味する。

特にそのような職場では女性が採用される場合、企業側も結婚までの腰掛的な人材となることを見越して、即戦力を有することを求めていた。また、支店・営業所での勤務の場合、上司が転勤で赴任してきているため、女性従業員が結婚後も長く勤務することを望んでいなかった。そのため、結婚までの即戦力として高校卒業後2年間ビジネスの専門知識を有する女性人材を採用したいとの希望で、専門学校に求人票を提出する企業も多く、一般事務の職種での女性の雇用を積極的に行っていた。

専門学校に第一希望で入学してきた学生は、四年制大学卒業の学生に負けない実力をつけることが就職に有利と考え、様々な資格を取得することを目標に真剣に授業に取り組んでいた。特に、広島県を含めて地方の支店・営業所が多い地域では、地元の専門学校生の卒業生を即戦力として期待し、内勤の事務を担う人材の確保を採用目的としている場合が多かった。

今回、インタビュー調査に協力を依頼した卒業生（いずれも女性）は、卒業後30年近く経過してもなお仕事と家庭の両立のため職場の産休や育児休暇を活用しながら働き続けている。

彼女たちの職場での環境は、働き始めた30年前から徐々に変化している。「男女雇用機会均等法」の理念が反映され、さらに政府主導で生涯における女性のキャリア形成を進める中で、新たに働き方改革の取り組みが進んできた職場環境の変革の時期でもある。女性が働き続けて

いくための職場の現状を分析することで、今後の働き方に必要な対策や地域の職場環境についての現状がどのようになっているのかを考察する。

### 3-2 職場の環境と働き方

今回、インタビュー調査をした卒業生は、5名である。表2はそのインタビュー内容をまとめた一覧である。今回は紙面の関係で、5名の働き方や職場での産休制度の取り方、学生時代に学んで役に立った内容などに絞り纏めた。5名中3名は、同じ製薬会社に勤務しており、在学中の専攻学科は3名それぞれ異なっている。3名が勤務する職場では、女性の正社員は現在インタビュー調査で協力してくれた3名のみである。その他の女性従業員はすべて派遣社員で構成されている。過去に正社員で就職した女性従業員は、結婚や出産、配偶者の転勤を機に退職している。製薬会社に一番長く勤務しているAさんは勤続30年の既婚者、Bさんは独身キャリアウーマンとして28年間勤務をしている。Cさんは卒業後入社した企業を1年で退職し、2か所目の企業が現在の企業である。

製薬会社で勤務している3名の企業は、国内外にグループ企業がある東証一部上場・大証一部上場で、全国に18支店、161の営業所を持つ業界トップレベルの企業である。従業員数は、17,202名（2017年3月31日現在）、主な事業内容は医薬品の製造・販売及び輸出入であり、その企業の中国支店で勤務している。完全週休2日制で、夏季・年末年始の休暇に加え、年次有給休暇取得計画登録制度により決められた休みを取ることは必須であり、産休・育児制度では、一子につき3年、2子目3子目も同じように取得可能である。また、年収構成は、月額給与＋住宅手当＋通勤手当に賞与が2回あり、営業担当者には営業手当も支給される。

子育てをしながら30年勤務してきたAさんとCさんは、育児休業後子育てで手がかかる時期は子育てと仕事を両立できる環境にあり、テレワークを利用しながら週に何回か自宅での勤務をしながら仕事をするのができた。テレワークは、ITを活用し、社外でも安全に必要なシステムやデータにアクセスできる環境を作ることで、社内にいる環境と同じように仕事ができるシステムである。限られた時間を有効活用しながら、高い生産性をあげることができる働き方であるため、テレワークを利用した二人は、子育てをしながらでも働き続けることができたと言っている。

また、Bさんは結婚をせずに働き続けられる環境として挙げているのが、仕事とプライベートの時間のバランスを取ることができる職場であり、年休・有給も決められた日数は必ず取ることが前提であり、有休を消化していなければ月に一度上司から指導が入るとのことである。そのため入社当初から、有給休暇を取ることに抵抗はなく、休みには様々な資格を取るための時間として活用することも十分にでき、有給休暇は旅行をして見分を広める機会として使える時間でもあり、入社当初から仕事と生活のバランスが取れていたとの回答であった。

医療関係の職場で勤務している2名は、在学中に医療に係る科目とビジネス関連科目を学んでおり、在学中に医療事務の資格を取得して卒業した。Dさんは、医療関係で18年間正社員として勤務し、産休を取りながら子供3人の子産・育児を経験し、結婚前から同じ職場で勤務が続いている。その間に育児休暇や勤務短時間制度を利用しているが、有給休暇も取りやすい職

場であったため辞めずに続けることができたと話していた。正社員として働くメリットとして、一番に挙げていたのが経済的に安定した生活の確保であった。子供が3人いても職場の理解があれば、正社員として働き続けられる良い例である。

Eさんは、就職し結婚を機に最初に就職した医療関係の職場を退職、子供が保育園に入園した年齢になりパートタイマーとして新たな職場で勤務している。Eさんは、子育てのため、正社員として入社していた職場を4年目に結婚のため退職、子供を保育園に預けられるようになった時期に仕事に復帰した。しかし、子育てと家庭のバランスを取るため、パートタイマーとして11年間現在の職場で勤務をしている。パートタイマーとして働くメリットは、勤務時間が短いことで子育てに時間を当てられることを挙げている。また、小規模の職場で人間関係が良かったため子供の病気や保護者会などの学校行事にも出席する融通がきくことを挙げている。Eさんの場合は、働き続けることが前提で一度家庭に入ったが、学生時代に取得した資格を活かしながら再度正社員になる選択をしていない。しかし、現在の働き方が子育ての時間と自身の自由になる時間を確保することができる良いバランスであり、現状を維持することで仕事を通して社会との接点である職場で学ぶことが多いとの回答であった。

#### 4. 卒業生の状況についての考察

今回のインタビュー調査では、仕事と家庭を両立している5名の卒業生を取り上げている。5名とも女性が働き続けるために避けては通れない仕事と家事・育児のバランスを取るため、育児休業制度、有給休暇、短時間勤務制度などを活用することで乗り切っている。また、働き続けるためには、それらの制度を取りやすい環境にあり、職場の人間関係が良かったことが仕事を続けられた理由として挙げている。

専門学校で学んだ5名は、在学中に多様なスキルを習得する機会があったことが大きいと回答している。また、働き続けるためのベースとなる知識や考え方を学生時代に学んだことで技術が発達しても活かし続けることができたと回答している。特に、①PCの技術の習得ができたこと、②ビジネスマナーやビジネス文書の知識を徹底して学ぶことができたこと、③職場の様々な制度を活用することが可能であったこと、④職場の人間関係が良かったこと、の4点を挙げている。

製薬会社勤務の3名は、日本国内だけではなく海外にも関連会社があるため、グローバルな視点での働き方が職場内で浸透しており、インタビュー調査の回答で特に印象に残ったのが、卒業した同級生の他の職場に比べて恵まれた環境であるため、仕事を辞めて子育てをするという選択肢は全くなかったとの意見である。仕事と生活の調和を図ることができる環境のためには、職場のマネジメントが重要にあると考えられる。職場の様々な制度はあるが利用しにくい環境であれば、女性が働き続けることは難しい。医療関係で勤務の2名は、学生時代に取得した資格を活用できる環境の職場を選択したことが、続けられた理由として大きい。



表2 卒業生 インタビュー調査内容一覧 (抜粋)

質問事項	Aさん (薬品会社) 既婚 (子供二人) 30年	Bさん (薬品会社) 未婚 28年 正社員	Cさん (薬品会社) 既婚 (子供二人) 27年	Dさん (医療関係) 既婚 (子供三人) 18年 正社員	Eさん (医療関係) 既婚 (子供二人) 11年 パートタイマー
1. 現在の職場に就職して何年目	なし	なし	あり (2か所目)	あり (2か所目)	あり (2か所目)
2. 転職の経緯	青児休暇・登録休暇・有給休暇が取得しやすく、業務体系がある程度フレキシブル	なし	あり (2か所目)	家庭環境に合わせて、有給休暇や急な休みにも対応	青児や家庭を中心に勤務可能
3. 職場環境	8時45分～17時30分	8時45分～17時30分	2日制	2日 (1日は半日ずつ)	8時～14時
4. 1日の就業時間	2日制	2日制	2日制	2日 (1日は半日ずつ)	2.5日
5. 週休	夏季 9連休 + 2日間選択 勤務支店 男性26名 女性4名 全国約7,000名	夏季 9連休 + 2日間選択 勤務支店 男性26名 女性4名 全国約7,000名	冬季6日間以上 (土日が入ると9連休以上)	夏季・冬季 5～6日 男性2名 女性6名	年によって日数が違う 男子1名 女性7名
6. 年間の有給休暇	週平均4時間 月6～40時間 年間100時間	週平均1時間 月平均5時間 年間60時間	週平均2時間 月平均6時間 年間72時間	週平均2時間 月平均6時間 年間72時間	なし
7. 従業員数	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	なし
8. 残業時間	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	なし
9. 女性の管理職数	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	勤務支店0名 日本国内7.8% 世界32.6%	なし
10. 業務内容	一般事務 (業務推進、営業支援資料作成、計画立案サポート)	営業事務	支店内業務全般	医療事務全般 新人指導	医療事務 受付業務
11. 学生時代に学んでおけばよかったこと	英語・一般常識	英語を含む外国語	英語を含む外国語	言葉遣い	英語を含む外国語
12. 学生時代に学んで役に立っているスキル	パソコン (PC) の操作・知識	敬語・ビジネス文書・PC・秘書検定で学んだ一般常識	ビジネス全般の知識	ビジネス文書・電話応対・一般常識、医療事務の知識	医療事務の知識
13. 部署の移動回数	3回	6回	1回	0回	0回
14. 産休期間	3年	3年	1年	1年	8歳まで
15. 子育て短時間勤務制度	小学校3年生まで	小学校3年生まで	小学校卒業まで	小学校卒業まで	8歳まで
16. キャリアアップのための取得	特になし	ファイナンシャルプランナー2級	特になし	特になし	特になし
17. 仕事を辞めたいと思った時期	なし	これまでに3回	なし	子供の手のつかかるとき	10年目
18. 定年	60歳	60歳	なし	特になし	特になし
19. 定年まで働めたいか	可能な限り働めたい	できれば働めたい	できれば働めたい	子供が自立するまで	まだ考えていない
20. 理由	この生活環境を維持したい	安定した職場のため	生活のため	子供にお金がかかると	—
21. 定年後の再雇用制度	65歳まで働きたい	定年後は、週2回の勤務となる	希望していない	希望していない	—
22. 定年後、再雇用制度を利用したいか	考えていない	希望していない	希望していない	希望していない	—
23. 仕事をして一番大変なことは	家庭と仕事の両立の難しさ	自分で納得できる人生を送ること	定年後の豊かな生活	目上の人への礼儀・謙虚さ	人間関係
24. 今後の目標は	定年後のことを考える	一生、何らかの形で働きたい	定年後の豊かな生活	ゆとりのある生活	まだ考えていない
25. 退職後は何をしたいか	未定	特になし	身の回りの整理整頓	のんびりとした生活	家事に専念したい
26. 仕事をすうえで困っている事	特になし	特になし	特になし	家庭内の整理ができない	休みを取るごとへの遠慮
27. 他の職場と比較して、良い点	給与・人間関係	給与・休暇・ハラスメント対応の環境・人間関係	給与・体暇・人間関係	個々の状況に応じてシフト変更が可能なこと	以前の職場に比べて給料 (時給) が高い
28. 働き続けて良かった点	人との出会い、効率・手順を考えて生活する姿勢	人との出会い、良い指導者、所属していることの安心感	特になし	家庭以外の生活で、気分転換と自由なお金を使えること	人との関わり、新たな知識が身につく

2018年3月実施



## 5. まとめ

政府が働き方改革の取り組みを推進する中、各都道府県の自治体も積極的に独自の取り組みを進めており徐々に成果をあげており、今後に期待ができる。

第2節では、広島県の働き方改革の取り組み推進に向けて、企業が実際に行っている取り組みの中から、具体的な取り組みの現状について考察した。ここでは、特に女性従業員への取り組み実践の成果と変化について検討をした。

第3節では、筆者が専門学校で指導した学生のインタビュー調査結果をもとに、仕事と家庭のバランスを取りながら働き続けている女性の現状を例として、学生時代に学んだことを活かしながら働き続けている職場環境について考察した。

女性が仕事と生活の調和を図って働くためには、職場での仕事管理や時間管理による整備がなされ、なおかつ生活スタイルの変化と共に変わっていく女性の環境の変化に合わせた働き方を検討し、実践できる環境整備が必要である。勤務時間に制約がある状況では、仕事と生活に調和を図ることはできない。仕事や時間の管理体制の変革に素早く対応し、業務の優先順位によっては無駄な仕事から解放される取り組みがなされれば、効率的な仕事の進め方ができる。そのような職場であれば、女性も育児や家庭のバランスを取りながら働き続けることが可能となる。

これまでの典型的な日本型雇用では、男性中心の長時間労働や職種無制限で全国転勤もあり、終身雇用、年功序列といった特徴の社会での働き方であった。しかし、今後、少子高齢化、労働人口の減少という問題に典型的な日本型雇用では立ち行かなくなる。長時間労働の削減や育児介護の問題は、働き方改革の一側面だけに過ぎないが、女性が活躍できる社会に向けて働き方改革の推進は不可欠である。ヒアリング調査をした卒業生が、20年～30年と仕事と家庭を両立しながら働き続けられた理由の一つには、企業内での働き方に対する改革が他の企業よりも進んでいたこと、もう一つは、仕事の中で学生時代に取得した資格を活かし続けることができる企業へ就職できたことが大きい。

働き方改革推進は、職場の規模や業種、社員数によってそれぞれ違いがあるが、女性が仕事と生活のバランスを保ちながら働き続けることができる環境づくりは、今後、日本の人口減少が進む中で重要な対策である。仕事の内容によっては、AIの技術を活かすことも必要であるが、人間でしかできない仕事を効率よく行うためには、働き方改革に向けてそれぞれの企業の上司や管理者の役割が重要であり手腕が問われる問題である。それぞれの職場にあった適切な環境整備を行い、働き方改革の推進に向けて企業の取り組みをさらに推し進めことが求められる。

---

### 【引用：参考文献一覧】

アステラス製薬ホームページ（2018）<https://www.astellas.com/jp/ja> 2018/3/18 アクセス

大湾秀雄（2017）「働き方改革と女性活躍支援における課題 - 人事経済学の視点から」独立行政法人経済産

業研究所

<https://www.rieti.go.jp/publications/pdp/17p006.pdf> 2018/3/18 アクセス

厚生労働省（2015）「働き方・休み方改善指標活用事例集」

[https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category1/150327\\_1.pdf](https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category1/150327_1.pdf) 2018/3/18 アクセス

厚生労働省（2016）「働き方・休み方改善指標活用事例集 Part2 平成 27 年度」

[https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category1/160401\\_1.pdf](https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category1/160401_1.pdf) 2018/3/18 アクセス

厚生労働省（2017）「平成 28 年度雇用均等基本調査」雇用環境・金当局雇用機会均等課

[www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-28r-02.pdf](http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-28r-02.pdf) 2018/3/18 アクセス

国立社会保障・人口問題研究所（2013）「日本の将来推計人口——平成 24 年 1 月推計の解説および参考推計（条件付推計）——」

<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/kaisetsu.pdf> 2018/3/18 アクセス

働き方改革実現会議（2017）「働き方実行計画」

[http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2017/0330/sankou\\_01.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2017/0330/sankou_01.pdf) 2018/3/18 アクセス

広島県商工労働局（2017）「県内企業働き方改革取組実態調査結果報告書」雇用労働政策課

[https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/361877\\_973716\\_misc.pdf](https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/life/361877_973716_misc.pdf) 2018/3/18 アクセス

広島県ホームページ（2017）「広島県働き方改革実践企業認定制度」

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakikata/nintei001.html> 2018/3/18 アクセス

広島県ホームページ（2018）「広島県働き方改革実践企業認定制度」

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakikata/nintei2.html> 2018/3/18 アクセス

文部科学省（1999）「今後の初等中等教育と高等教育の接続の改善について（答申）」中央教育審議会

[www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/career/05010502/001.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/05010502/001.htm) 2018/3/18 アクセス

労働政策研究・研修機構（2017）「第 4 回（2016）子育て世帯全国調査」

[www.jil.go.jp/press/documents/20170914.pdf](http://www.jil.go.jp/press/documents/20170914.pdf) 2018/3/18 アクセス

